Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 12:53:44

DOI:10.17951/h.2018.52.1.29

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA

VOL. LII, 1 SECTIO H 2018

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Wydział Ekonomiczny

DOROTA CHMIELEWSKA-MUCIEK

dorota.chmielewska@umcs.lublin.pl

Proces zarządzania wiedzą w świetle literatury

Knowledge Management Process in the Light of the Literature of the Subject

Słowa kluczowe: proces zarządzania wiedzą; koncepcje procesu zarządzania wiedzą; teoria; wyniki badań

Keywords: knowledge management process; knowledge management process propositions; theory; research results

Kod JEL: D83

1. Istota procesu zarządzania wiedzą

Z perspektywy procesowej zarządzanie wiedzą (ZW) jest definiowane przez wielu autorów. Zdaniem W.R. Kinga [2009, s. 3] organizacje dzięki zarządzaniu wiedzą poszukują w drodze nabywania lub tworzenia wiedzy potencjalnie użytecznej i udostępniają ją tym, którzy w określonym czasie i miejscu efektywnie ją wykorzystują. J.P. Perez i P. Ordonez de Pablos [2003, s. 84] określają zarządzanie wiedzą jako proces polegający na wytwarzaniu lub chwytaniu wiedzy, organizacji i dostarczaniu wartości zgromadzonej wiedzy, przekazywaniu wiedzy oraz ustalaniu mechanizmów wykorzystania, w tym powtórnego, zarówno przez jednostki, jak i grupy osób w organizacji. Istotą zarządzania wiedzą jest więc organizacja procesów, w których:

- rozwijana jest nowa wiedza,
- wiedza jest dystrybuowana do tych, którzy jej potrzebują,

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 12:53:44

– wiedza jest udostępniana, aby była używana zarówno w przyszłości, jak i przez całą organizację. Wszystkie obszary wiedzy są powiązane [Spek, Spijkervet, 1997, s. 35].

Procesowe ujęcie zarządzania wiedzą przybiera postać swoistych cykli. Składają się one z etapów określających konieczne dla skuteczności zarządzania wiedzą działania na zasobie wiedzy. Ich analiza uwidacznia, które są istotne dla optymalnej realizacji szeroko rozumianych procesów decyzyjnych dotyczących wiedzy. Wybrane propozycje procesu zarządzania wiedzą – ze szczególnym uwzględnieniem tego, jakie etapy tworzą jego istotę według różnych autorów – prezentuje tab. 1.

Tab. 1. Etapy procesu zarządzania wiedzą w ujęciu różnych autorów

Autorzy koncepcji procesu ZW / Etapy procesu ZW	J. Ward, A. Aurum	W.R. Bukowitz, R.L. Willson	A. Glińska-Neweś	W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk	F. Land	T. Davenport, L. Prusak	W.R. King, T.R. Chung, M.H. Haney	A. Jashapara	M.W. McElroy	G.D. Bhatt
Lokalizowanie wiedzy	x		x					x		
Nabywanie wiedzy	x	x	x				x		x	
Tworzenie wiedzy	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Uczenie się		x							x	
Selekcjonowanie wiedzy		x	x	x			x	x	x	
Kompilacja wiedzy									x	
Kodyfikowanie wiedzy						x				
Koordynacja wiedzy						x				
Dzielenie się wiedzą	x	x	x			x	x			
Upowszechnianie wiedzy	x			x	x		x	x		x
Wykorzystywanie wiedzy	x	x	x	x			x	x		x
Magazynowanie wiedzy			x	x	x		x			
Ochrona wiedzy			x							
Pozbywanie się wiedzy		x								
Formułowanie celów wiedzy									x	
Adaptowanie wiedzy	x									
Organizowanie wiedzy	x									
Legalizowanie wiedzy										x
Prezentowanie wiedzy					x					x

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [King, 2009, cz. 2, s. 6; Staniewski, 2008, s. 131; Glińska-Neweś, 2007, s. 165–166; Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 89–90; Land, 2009, s. 18; Godziszewski, 2006, s. 122; King, Chung, Haney, 2008, s. 168; Jashapara, 2006, s. 20; Bhatt, 2001, s. 70].

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 12:53:44

Analizując literaturę przedmiotu pod kątem nazewnictwa etapów procesu ZW, można się spotkać z następującymi terminami:

- adaptacja wiedzy bądź asymilacja, przyswajanie, absorbowanie, internalizacja: „polega na przyjęciu i wcieleniu wiedzy jako swojej własnej" [O'Leary, 2004, s. 30],
- chwytanie wiedzy: „obejmuje wyciąganie odpowiedniej wiedzy, jej zbieranie i/lub gromadzenie ze źródeł zewnętrznych lub organizacyjnych zasobów wiedzy" [Holsapple, Joshi, 2004, s. 106–107], jest to zatem pojęcie szersze od pozyskiwania i zachowywania wiedzy,
- doskonalenie wiedzy: odnosi się do „procesów i mechanizmów, które służą do wyboru, filtrowania, oczyszczania i optymalizacji wiedzy, aby można było ją umieścić na różnych nośnikach" [King, Chung, Haney, 2008, s. 168],
- dzielenie się wiedzą (inaczej – przekazywanie, przesyłanie, transfer): „obejmuje planowanie, która wiedza ma być przekazana, identyfikację i wybór kanału komunikacji oraz jej przesłanie" [Holsapple, Joshi, 2004, s. 106],
- dyfuzja wiedzy: „samorzutne rozpraszanie się wiedzy w organizacji, zawiera w sobie zarówno dzielenie się wiedzą, jak i jej rozpowszechnianie" [Stańczyk-Hugiet, 2007, s. 13–14],
- generowanie wiedzy: „tworzenie wiedzy i jej nabywanie" [Ford, 2004, s. 562],
- importowanie wiedzy (inaczej – eksternalizacja, uzewnętrznianie lub sprzedaż wiedzy): „działanie, które stosuje istniejącą wiedzę, aby wytworzyć produkty oferowane podmiotom w otoczeniu" [Holsapple, Joshi, 2004, s. 107],
- kodyfikacja wiedzy: „odbywa się to przez zmianę wiedzy w pewne kody tak, aby była uporządkowana, podręczna, szybko dostępna, łatwa do zrozumienia i znalezienia" [Padzik, 2003, s. 28],
- lokalizowanie wiedzy: „działanie mające na celu identyfikację organizacyjnych źródeł wiedzy, indywidualnych i grupowych, jak również zewnętrznych źródeł wiedzy" [Godziszewski, 2006, s. 138],
- łączenie wiedzy (inaczej – fuzja, integracja): polega na „scalaniu wcześniej niełączonych zasobów wiedzy" [Mikuła, 2007, s. 138],
- ochrona wiedzy: polega na „zachowywaniu wiedzy w organizacji w rozumieniu jej ochrony przed zanikaniem oraz utrudnianiem lub wręcz uniemożliwianiem wycieku poza organizację" [Godziszewski, 2006, s. 140],
- organizowanie: polega na przekształceniu wiedzy w wyobrażenie, które można zrozumieć i opracowywać przez inne działanie związane z manipulacją wiedzy [Holsapple, Joshi, 2004, s. 106],
- pozbywanie się wiedzy: „eliminowanie wiedzy nieadekwatnej do potrzeb" [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 101],
- pozyskiwanie wiedzy (inaczej – jej nabywanie): jest „procesem przepływu wiedzy z otoczenia organizacji do jej wnętrza, jak i procesem, w trakcie którego pracownicy zdobywają wiedzę ze źródeł wewnętrznych" [Mikuła, 2007, s. 136],

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 12:53:44

- prezentowanie: celem tego procesu jest wytworzenie warstwy dostępu (interfejsu) do zasobów wiedzy w sposób przyjazny dla zmysłów odbiorcy [Kotarba, 2006, s. 66],
- tworzenie wiedzy (inaczej – generowanie, rozwijanie, produkowanie, kreowanie): oznacza, że „poprzez bilateralne, bezpośrednie dzielenie się wiedzą oraz wspólne uczenie pracownicy rozwijają wiedzę, która jest nowa dla jednej i drugiej strony" [Stor, 2008, s. 270],
- uczenie się: istotą uczenia się organizacji jest powiększanie zasobów wiedzy, która może pochodzić z trzech podstawowych źródeł: z zewnątrz, od członków lub grup w organizacji i wówczas uczenie się polega na dyfuzji istniejącej wiedzy, wreszcie może to być nowa wiedza tworzona w organizacji [Godziszewski, 2006, s. 135],
- selekcja wiedzy: „wybór wiedzy (osób, zdarzeń, procesów), która jest warta zachowania" [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 231],
- upowszechnianie wiedzy (inaczej – jej rozpowszechnianie): „obejmuje skoncentrowaną i celową komunikację od nadawcy do znanego odbiorcy" [King, Chung, Haney, 2008, s. 168],
- wykorzystywanie wiedzy (inaczej – używanie, stosowanie, implementacja): polega na zastosowaniu wiedzy w procesie opracowywania, infuzji i precyzowania [King, Chung, Haney, 2008, s. 168],
- zachowywanie wiedzy (inaczej – przechowywanie, magazynowanie, składowanie): proces polegający na „wyborze wiedzy, która jest warta zachowania, zapisaniu jej we właściwej formie i aktualizowaniu pamięci organizacji" [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 231].

2. Rozbieżności procesu zarządzania wiedzą w teorii

Przedstawione w tab. 1 procesy ZW pokazują dosyć dużą rozbieżność w interpretacji procesowego podejścia do zarządzania wiedzą. Wynika z niej, że nie wszystkim etapom przypisuje się taką samą istotną rolę w zarządzaniu wiedzą. Zarówno cztery etapy w jednej interpretacji, jak i te same etapy połączone z kilkoma innymi w innej propozycji, stanowią kluczowe działania na wiedzy według poszczególnych autorów.

Niektóre z etapów są charakterystyczne dla pojedynczych ujęć, jak np. kompilacja czy wspieranie wiedzy. Kilka etapów jest ewidentnie częściej wymienianych. Wśród nich znajduje się tworzenie, nabywanie, dyfuzja wiedzy (w tym dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie) oraz jej wykorzystywanie. Skłania to do wniosku, że uogólniony model procesu ZW tworzyłyby cztery wymienione etapy. Wśród nich tworzenie wiedzy uznaje się za najważniejsze.

Etapy zarządzania wiedzą pojawiające się w poszczególnych modelach są zróżnicowane także ze względu na użyte sformułowania. Wielu autorów tym samym terminem określa różne działania na wiedzy bądź innymi terminami nazywa takie samo

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 12:53:44

działanie. Przykładowo dla B. Mikuły [2007, s. 136–137] transfer wiedzy oznacza jej pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie i dzielenie się nią, natomiast dla T. Davenporta i L. Prusaka ten sam etap obejmuje przenoszenie, udostępnianie oraz absorbowanie wiedzy. Z kolei etap zachowywania wiedzy w koncepcji G. Probsta i wsp. odpowiada magazynowaniu wiedzy w propozycji procesu A. Glińskiej-Neweś.

Poszczególne propozycje procesu ZW (poza nazewnictwem) różnią się liczbą etapów i ewentualnych podetapów (tab. 2). Przykładowo T.J. Beckman [1999, s. 1–8] opracował 8-stopniowy proces zarządzania wiedzą. Propozycja procesu zarządzania wiedzą C.W. Holsapplego i K.D. Joshiego [2004, s. 106–109] jest natomiast 4-etapowa, ale poszczególne etapy zostały przez autorów rozwinięte. W sumie tworzy to 19 podetapów składających się z kolejnych działań na wiedzy. A. Sołtysik-Piorunkiewicz i wsp. [2015, s. 108] proponują 4-etapowy proces ZW, ale w rozbiciu na jego operacyjny i strategiczny charakter.

Tab. 2. Złożone modele procesu zarządzania wiedzą

Autor	Etapy podstawowe	Podetapy
Model 3-etapowy		
R.L. Ruggles	Generowanie Kodyfikacja Transfer	Kreowanie, nabywanie, synteza, łączenie, adaptacja Chwytanie, prezentacja
Model 4-etapowy		
K. Wiig	Budowanie wiedzy Utrzymywanie wiedzy Kompilacja Używanie	Pozyskiwanie, analiza, rekonstrukcja, synteza, kodyfikacja, modelowanie, organizowanie Pamiętanie, gromadzenie, ochrona, archiwizowanie Koordynacja, składanie, rekonstrukcja, synteza, zapewnienie dostępu, przypomnienie Wykonywanie, przegląd, opis, wybór, obserwacja, analiza, synteza, ocena, podejmowanie decyzji, implementacja
Model 7-etapowy		
M. Kotarba	Identyfikacja wiedzy Badanie przydatności wiedzy Ocena potrzeb w zakresie wiedzy Adresowanie wiedzy Pozyskiwanie wiedzy Przetwarzanie wiedzy Korzystanie z wiedzy	Określenie ontologii obszaru zarządzania wiedzą, procesów analizowanego obszaru zarządzania wiedzą, nośników wiedzy, lokalizacja zasobów wiedzy Kwalifikowanie zasobów do wykorzystania i utrzymania, zasobów do usunięcia, kontrolowanie jakości wiedzy, określenie terminów ważności, kontrola zgodności Generowanie zapotrzebowania na wiedzę, gromadzenie i ocena zapotrzebowań, ocena zapotrzebowania na wiedzę, monitorowanie poziomu wiedzy w otoczeniu Określenie modelu dystrybucji zasobów wiedzy, kanałów rozpowszechniania, tworzenie opisów, określenie hierarchii i poziomów ważności nośników, zapewnienie bezpieczeństwa adresowania Rozwijanie wiedzy wewnątrz organizacji, zewnętrzne rozwijanie i uzyskiwanie wiedzy, uzyskiwanie wiedzy ze źródeł publicznych, stymulowanie innowacyjności, analiza możliwości zapotrzebowania na wiedzę, kontrola Przechowywanie, prezentowanie zasobów, tworzenie zasobów Wyszukiwanie, raportowanie, transformacja, współdzielenie, zapewnienie oceny

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 12:53:44

Autor	Etapy podstawowe	Podetapy
Model 10-etapowy		
B. Mikuła	Identyfikowanie Transfer Gromadzenie wiedzy Selekcjonowanie wiedzy Kreowanie wiedzy Łączenie wiedzy Zapisywanie wiedzy Przechowywanie wiedzy Ocenianie Stosowanie	Pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie, dzielenie się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Beckman, 1999, s. 1–8; Godziszewski, 2006, s. 123–124; Holsapple, Joshi, 2004, s. 106–109; Kotarba, 2006, s. 46–71; Mikuła, 2007, s. 135–139].

3. Proces zarządzania wiedzą w badaniach empirycznych

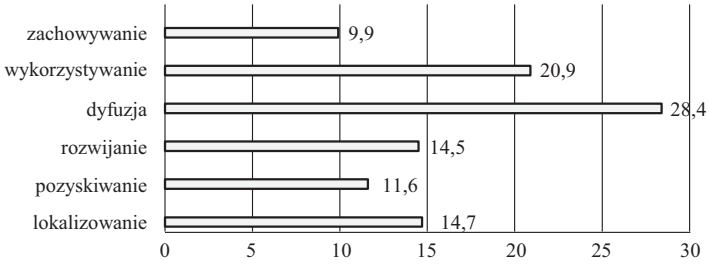
Zamieszczone wyniki badań dotyczące realizowania procesu ZW w przedsiębiorstwach wskazują na różne koncepcje przyjęte przez jego badaczy. P. Kordel i wsp. [2010, s. 107–124], badając inteligentne organizacje, analizowali transfer wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej, pozyskiwanie wiedzy, gromadzenie i przechowywanie wiedzy oraz jej utrzymanie w organizacji. Natomiast A. Dudek i J. Patalas-Maliszewska [2016, s. 40] proces ZW w dziale serwisowym przedsiębiorstwa produkcyjnego zawęzili do lokalizowania, pozyskiwania i magazynowania wiedzy.

Niektórzy badacze, oceniając działania na wiedzy, stosują określenia opisowe. Na ich podstawie można naturalnie domniemywać, z jakimi etapami mamy do czynienia, ale sami autorzy tego nie czynią. Przykładem są badania zarządzania wiedzą projektową P. Wyrozębskiego [2011]. Autor, badając, czy w trakcie projektu dokumentuje się zdobywane w zespołach doświadczenia projektowe, analizował zachowywanie wiedzy albo czy w trakcie planowania projektu określane są źródła wiedzy, oraz analizował pozyskiwanie wiedzy.

Inne ujęcia badań procesu ZW mają ograniczony, ale też specyficzny charakter, gdyż odnoszą się do określonego aspektu zarządzania wiedzą. J. Patalas-Maliszewska i S. Kłos [2017], badając zarządzanie wiedzą ukrytą, przeanalizowali następujące etapy: 1) identyfikacja pracowników wiedzy, 2) identyfikacja kluczowych zasobów wiedzy, 3) pozyskiwanie wiedzy, 4) klasyfikacja pozyskanej wiedzy.

Poza zróżnicowaniem przyjętej w badaniach koncepcji procesu ZW, również wnioski z nich wskazują na różne praktyczne realizowanie etapów. Badania E. Stańczyk-Hugiet [2007, s. 13–14] wskazały, że najsilniej realizowanymi etapami było dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie (28,4% wskazań), a następnie wykorzystywanie wiedzy (20,9%). Respondenci tych badań jako istotniejszy etap od pozyskiwania wiedzy i jej zachowywania uznali lokalizowanie i tworzenie wiedzy (14,5%).

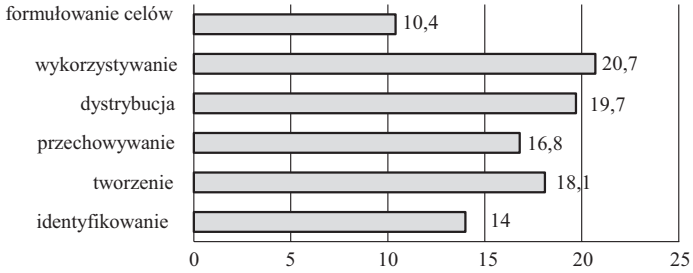
Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 12:53:44



Rys. 1. Ocena etapów zarzadzania wiedzą według badań E. Stańczyk-Hugiet

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stańczyk-Hugiet, 2007, s. 13–14].

Z kolei wyniki badań przeprowadzonych przez K. Mertinsa i wsp. [(eds.), 2003] wskazują, że najczęściej respondenci wymieniali wykorzystywanie, dystrybucję, tworzenie oraz przechowywanie wiedzy jako najistotniejsze etapy ZW. W porównaniu do wyników badań E. Stańczyk-Hugiet [2007, s. 13–14] wysokie wskazania dotyczyły przechowywania wiedzy.



Rys. 2. Ocena procesu zarządzania wiedzą według badań K. Mertinsa, P. Heisiga oraz J. Vorbecka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mertins, Heisig, Vorbeck (eds.), 2003, s. 5–7].

Podsumowanie

Teoria i praktyka wskazuje, że propozycji procesu ZW jest wiele i są one zróżnicowane. Uwaga ta dotyczy nazewnictwa, ilości etapów i ich złożoności. Silna różnorodność dotyczy zwłaszcza terminologii. Wprowadza to chaos metodyczny i nie ułatwia badań porównawczych. Jako propozycję dalszych badań można zasugerować analizę istoty poszczególnych nazw etapów i ich przyporządkowanie do określonej koncpecji procesu ZW autorstwa np. Probsta i wsp.

Biorąc pod uwagę teoretyczne i stosowane koncepcje, proces ZW najczęściej obejmuje tworzenie, nabywanie, dzielenie się wiedzą i jej wykorzystywanie. Są one ze sobą ściśle powiązane: jedne oddziałują na pozostałe, uzupełniają się, jednak

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 12:53:44

nie tworzą całości. Dlatego niewłaściwe jest skupienie się na realizacji tylko wymienionych etapów zarządzania wiedzą. Proces ten należy postrzegać i realizować kompleksowo.

Bibliografia

Beckman T.J., *The Current State of Knowledge Management*, [w:] J. Liebowitz (ed.), *Knowledge Management. Handbook*, CRC Press, Boca Raton–London–New York–Washington 1999.

Bhatt G.D., *Knowledge Management in organizations: Examining the interaction between technologies, technique, and people*, "Journal of Knowledge Management" 2001, No. 1.

Dudek A., Patalas-Maliszewska J., *Narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą w dziale serwisowym przedsiębiorstwa produkcyjnego*, 2016, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2016/T2/t2_0035.pdf [dostęp: 10.03.2018].

Ford D.P., *Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success*, [w:] C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management. Knowledge Matters*, Vol. 1, Springer, Berlin–Heidelberg–New York 2004.

Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2007.

Godziszewski B., *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2006.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.

Holsapple C.W., Joshi K.D., *A Knowledge Management Ontology*, [w:] C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management. Knowledge Matters*, Vol. 1, Springer, Berlin–Heidelberg–New York 2004.

Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.

King W.R., *Knowledge Management and Organizational Learning*, [w:] W.R. King (ed.), *Knowledge Management and Organizational Learning*, Springer, New York 2009.

King W.R., Chung T.R., Haney M.H., *Knowledge Management and Organizational Learning*, "The International Journal of Management Science Omega" 2008, No. 36.

Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa 2010.

Kotarba M., *Holistyczny model zarządzania wiedzą*, [w:] W. Kotarba (red.), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006.

Land F., *Knowledge Management or the Management of Knowledge?*, [w:] W.R. King (ed.), *Knowledge Management and Organizational Learning*, Springer, New York 2009.

Mertins K., Heising P., Vorbeck J. (eds.), *Knowledge Management. Concepts and Best Practices*, Springer–Berlin–New York 2003, **DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-540-24778-4**.

Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

O'Leary D.E., *Technologies for Knowledge Assimilation*, [w:] C.K. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management. Knowledge Directions*, Vol. 2, Springer, Berlin–Heidelberg–New York 2004.

Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2003.

Patalas-Maliszewska J., Kłos S., *Model zarządzania wiedzą ukrytą w przedsiębiorstwie produkcyjnym na podstawie wyników badań z polskich i niemieckich przedsiębiorstw*, 2017, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2017/T2/t2_240.pdf [dostęp: 21.03.2018].

Perez J.R., Ordonez de Pablos P., *Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis*, "Journal of Knowledge Management" 2003, Vol. 7(3).

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 12:53:44

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
Sołtysik-Piorunkiewicz A., Furmankiewicz M., Ziuziański P., *Spersonalizowany kokpit menedżerski jako przykład podejścia kontekstowego w zarządzaniu wiedzą*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 216.
Spek R. van der, Spijkervet A., *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge*, [w:] J. Liebowotz, L.C. Wilcox (eds.), *Knowledge Management and its Integrative Elements*, CRC Press, Boca Raton–New York 1997.
Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008.
Stańczyk-Hugiet E., *Dyfuzja wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2007, nr 10.
Stor M., *Kulturowe bariery dzielenia się wiedzą w organizacjach międzynarodowych w Polsce – wyniki badań empirycznych w zakresie kadry menedżerskiej*, [w:] A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2008.
Wyrozębski P., *Praktyki zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach – wyniki badań*, „e-Mentor" 2011, nr 5, www.e-mentor.edu.pl/czasopismo/spis-tresci/numer/42 [dostęp: 10.04.2018].

Knowledge Management Process in the Light of the Literature of the Subject

The paper reviews the process of knowledge management. Theoretical concepts and practical applications are presented. The analysis of knowledge management processes included in the literature reveals propositions of various knowledge-related actions. The literature features diversified and complex terminology concerning knowledge management processes. This proves the lack of consensus among researchers as far as the most significant, successful knowledge management actions are concerned. This diversity introduces chaos in research methodology and does not facilitate comparative studies.

Proces zarządzania wiedzą w świetle literatury

Artykuł ma charakter przeglądowy w zakresie procesu zarządzania wiedzą. Jego celem jest przedstawienie koncepcji procesu zarządzania wiedzą, aby wyłonić najistotniejsze teoretycznie i praktycznie etapy. Posłużono się metodą *desk research*. Analiza procesów zarządzania wiedzą pozwoliła wyłonić cztery najczęściej analizowane etapy. Są to: tworzenie, nabywanie, dyfuzja wiedzy i jej wykorzystywanie. Poza tym analiza ukazała niejednolite nazewnictwo etapów i ich ilość. Świadczy to o sporej rozbieżności wśród badaczy i praktyków co do najistotniejszych z punktu skutecznego zarządzania wiedzą etapów. Różnorodność ta wprowadza chaos w metodyce badań i nie ułatwia badań porównawczych.